



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Jefferson López Coelho

**Fontes de vantagem competitiva sustentável em empresas
do setor de comércio varejista de material de construção
do Distrito Federal**

Brasília – DF
2013

Jefferson López Coelho

**Fontes de vantagem competitiva sustentável em empresas
do setor de comércio varejista de material de construção
do Distrito Federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Valmir Emil Hoffmann

Brasília – DF

2013

Coelho, Jefferson López.

Fontes de vantagem competitiva sustentável em empresas do setor de comércio varejista de material de construção do Distrito Federal / Jefferson López Coelho. – Brasília, 2013.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Doutor Valmir Emil Hoffmann, Departamento de Administração.

1. Estratégia. 2. Visão Baseada em Recursos. 3. Vantagem competitiva sustentável. 4. Modelo VRIO.

Jefferson López Coelho

**Fontes de vantagem competitiva sustentável em empresas
do setor de comércio varejista de material de construção
do Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Jefferson López Coelho

Doutor Valmir Emil Hoffmann
Professor-Orientador

Doutora Doriana Daroit
Professor-Examinador

Mestre Renata Fontes
Professor-Examinador

Brasília, 27 de fevereiro de 2013.

À minha família que sempre me incentivou e acreditou em mim. Em especial ao meu pai, Diney, que me inspira por seu espírito empreendedor. À minha mãe Adília P. e aos meus avós Adalberto e Adília que me motivam e acreditam em meu sucesso. À minha irmã que é minha melhor amiga e companheira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores Emil e Leandro que me ajudaram e me incentivaram a realizar este trabalho. Aos meus grandes amigos Raphaella El Haddad e Luíz Felipe que compartilharam as angústias dessa fase da minha vida.

"Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio"
(Michael Porter)

RESUMO

Este trabalho, à luz da Visão Baseada em Recursos, tem por objetivo principal determinar os recursos estratégicos que são geradores de vantagem competitiva sustentável em empresas do setor de comércio de varejo de material de construção civil do Distrito Federal. Através de uma pesquisa qualiquantitativa verificou-se por meio de estatística descritiva que Qualidade no atendimento; Localização do ponto; Variedade de produtos e Entrega rápida foram os recursos mais levados em consideração pelos respondentes que geram vantagem competitiva sustentável nesse setor.

Palavras-chave: 1.Estratégia competitiva sustentável

2.Visão Baseada em Recursos
4. Modelo VRIO.

3.Vantagem

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de administração estratégica.....	18
Figura 2 – As correntes explicativas da Vantagem competitiva	19
Figura 3 – Comparação das teorias sobre a Vantagem Competitiva.	23
Figura 4 – Modelo VRIO.....	28
Figura 5 – Proposta de classificação dos ativos intangíveis.	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos teórico-empíricos de RBV analisados.....	33
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	O Processo da Administração Estratégica.....	17
2.2	Correntes Teóricas da Vantagem Competitiva	18
2.3	A Visão Baseada em Recursos	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1	Técnicas e descrição geral da pesquisa	35
3.2	Caracterização do setor de varejo da construção civil.....	35
3.3	População e amostra	36
3.4	Procedimentos de coleta e instrumentos da pesquisa	39
3.5	Procedimentos de análise de dados	40
3.6	Perfil dos respondentes	41
4	ANÁLISE DE DADOS	42
4.1	Recursos Financeiros	42
4.2	Recursos Humanos.....	45
4.3	Recursos Físicos.....	50
4.4	Recursos Organizacionais	52
4.5	Análise	57
5	CONCLUSÃO	60

REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada em RBV.....	66
APÊNDICE B – Questionário para Pesquisa.....	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As organizações, atualmente, estão inseridas em um ambiente globalizado e em um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Estas determinam que as organizações adotem posturas estratégicas ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam não somente uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes, mas também a sustentabilidade dessas vantagens (SILVA; TEIXEIRA, 2010).

A Visão Baseada em Recursos, ou VBR, nesse contexto, é um tema da Administração Estratégica que está sendo amplamente estudado por muitos pesquisadores como B. Wernerfelt e J. Barney. Essa abordagem pretende identificar os recursos internos das organizações que tornam possível a conquista de vantagens competitivas e, principalmente, aqueles recursos que geram Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991).

À luz dessa abordagem, o presente trabalho irá determinar os recursos internos de diferentes organizações de diversos portes do setor de comércio de varejo de materiais de construção do Distrito Federal.

1.2 Formulação do problema

A principal causa da variação observada no desempenho das firmas está relacionada à natureza específica de seus recursos e competências acumuladas. Para a Visão Baseada em Recursos, os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas de determinado setor. Com isso, os fatores idiossincráticos, específicos de cada firma, têm papel preponderante na explicação da variação do desempenho das organizações (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010).

Mathews complementa que na perspectiva da Visão Baseada em Recursos, os recursos internos das empresas são o núcleo central para explicar o desempenho superior da firma. Dessa forma, eles são entendidos como a unidade fundamental de geração de valor (MATHEWS, 2002).

Segundo Foss (1997), a análise baseada em recursos da vantagem competitiva surge da insatisfação e/ou insuficiência das contribuições das análises de estratégia e vantagem competitiva, predominantes até os anos 1980. A perspectiva da VBR analisa os recursos internos para entender as condições pelas quais eles geram rendas ou vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 1995; PETERAF, 1993; AMIT; SCHOEMAKER, 1993 apud KRETZER; MENEZES, 2006).

Além disso, a VBR é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que uma seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes (CRUBELLATE et al., 2008).

Com isso, este trabalho pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais recursos das empresas são geradores de vantagem competitiva sustentável nas empresas do setor de comércio varejista de material de construção?

1.3 Objetivo Geral

Determinar os recursos estratégicos que são geradores de vantagem competitiva sustentável em empresas do setor de comércio de varejo de material de construção civil do Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais recursos financeiros do setor varejista de materiais de construção são geradores de vantagem competitiva sustentável;

- b) Identificar quais recursos físicos do setor varejista de materiais de construção são geradores de vantagem competitiva sustentável;
- c) Identificar quais recursos humanos do setor varejista de materiais de construção são geradores de vantagem competitiva sustentável; e
- d) Identificar quais recursos organizacionais do setor varejista de materiais de construção são geradores de vantagem competitiva sustentável.

1.5 Justificativa

Segundo Barney (1991), a compreensão de fontes de vantagem competitiva sustentável tem se tornado uma importante área de pesquisa na Administração Estratégica.

A Visão Baseada em Recursos da firma é uma das perspectivas teóricas mais aceitas no campo da administração estratégica (POWELL, 2001; PRIEM e BUTLER, 2001; ROUSE; DAELLENBACH, 2002 apud NEWBERT, 2006). Essa visão contrapõe-se claramente ao paradigma dominante até os anos 1980, a abordagem das forças competitivas, desenvolvido por Porter (1980) (KRETZER; MENEZES, 2006).

Essa mudança de paradigma, de uma ótica externa então predominante, para uma ótica interna (endógena), ou seja, a posse ou acesso a recursos competitivos, segundo Pavão et al. (2011), parece ter significado um marco na compreensão do fenômeno da vantagem competitiva (PAVÃO et al., 2011).

Nessa nova configuração do ambiente competitivo, percebe-se que a aplicação eficiente dos recursos internos torna possível a conquista de vantagens competitivas pelas organizações, levando-as a uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes. Dentro dessa perspectiva, este estudo adotará o modelo da VBR, proposto por Barney (1991) para determinar, por meio de um estudo descritivo de abordagem quantitativa, quais recursos internos que se destacam como diferenciais competitivos nas empresas do setor de comércio de varejo de materiais de construção do Distrito Federal.

Portanto, o presente trabalho justifica-se por ampliar o conhecimento da comunidade acadêmica e contribuir para pesquisas no campo da gestão estratégica e sua disseminação, principalmente no Brasil (RIBEIRO et al., 2011), de uma abordagem, a VBR, que é bastante atual e que tenta suprir necessidades de um ambiente totalmente competitivo e de mudanças rápidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Processo da Administração Estratégica

O processo de formulação estratégica teve seus primeiros estudos publicados na década de 1960 e desde então vem sendo muito discutido e analisado por muitos autores (UBEDA, 2006). A literatura revela vários conceitos sobre estratégia empresarial e demonstra sua evolução no tempo (CERTO; PETER, 2005).

Andrews (1987) afirma que estratégia é o padrão de decisões de uma organização que revela os seus propósitos, objetivos e metas, criando assim as principais políticas e planos da organização para o alcance desses. Deve-se considerar que esse conceito está sujeito também ao ambiente em que está inserido.

Os processos de definição, implementação e acompanhamento das estratégias acontecem em um ambiente de constantes mudanças. Portanto, não pode ser considerado como um plano fixo e determinado, mas como uma orientação para o fluxo de decisões de uma organização (OLIVEIRA, 1991). Ou seja, a administração estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente (CERTO; PETER, 2005).

Para Ansoff (1977), a estratégia tem como finalidade o crescimento e o desenvolvimento da organização sendo que a administração estratégica é administrar usando o planejamento estratégico como instrumento ou pano de fundo. Complementando esse conceito, Barney e Hesterly (2007) argumentam que o processo da administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma estratégia que gere vantagens competitivas.

A figura 1 demonstra o processo que uma empresa deve considerar para estabelecer estratégias eficientes e culminar na vantagem competitiva.

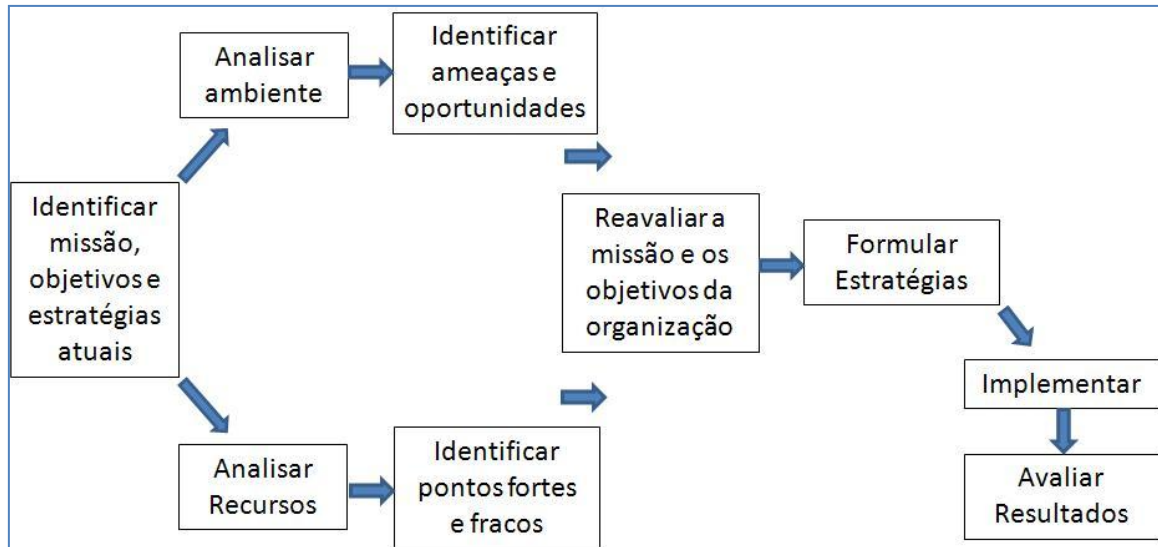


Figura 1 - Processo de administração estratégica, adaptado (MAXIMIANO, 2008, p. 232).

2.2 Correntes Teóricas da Vantagem Competitiva

Às empresas com desempenho superior, atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, isto é, uma capacidade de criação de valor acima da média dos seus concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1985 apud BRITO; BRITO, 2012). Brandenburger e Stuart (1996) assumem que o constructo da vantagem competitiva é o intervalo de valor criado entre as fronteiras da disposição a pagar pelo cliente e o custo de oportunidade dos fornecedores (BRANDENBURGER; STUART, 1996 apud BRITO; BRITO, 2012).

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), até os anos 1970, a explicação ortodoxa sobre o comportamento econômico das organizações encontrava-se predominantemente na economia neoclássica de inspiração walrasiana. A firma não era tratada como uma instituição, mas como um ator individual, sem nenhuma autonomia de decisão.

“A teoria econômica neoclássica é baseada em premissas de equilíbrio, certeza e racionalidade perfeita que resultam em um tipo de análise estática do processo de tomada de decisão, focalizando a maximização da função objetivo (utilidade) em um momento específico, dados os processos tecnológicos e o preço dos fatores e dos produtos.” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000 p. 22).

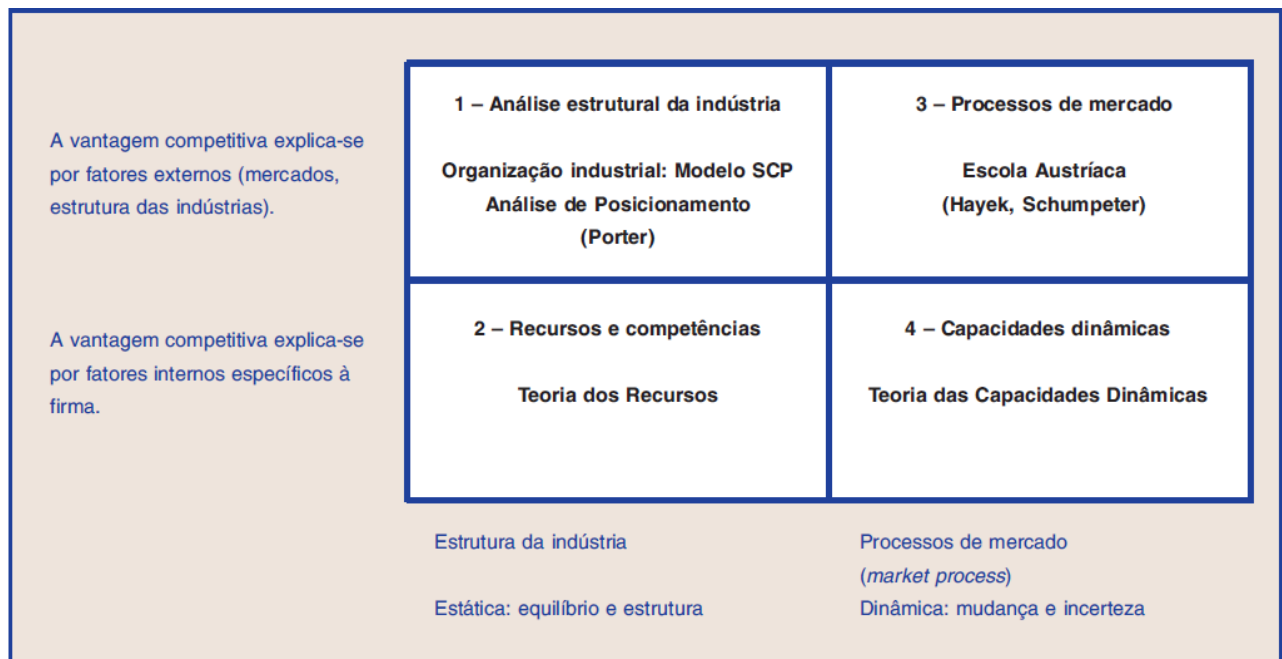


Figura 2 - As correntes explicativas da vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23).

Os limites práticos à conversão de recursos, a especificidade de ativos, as particularidades tecnológicas e o conceito de interação organizacional não têm nenhum espaço nesse modelo. Esses problemas representam um dos maiores obstáculos à aplicabilidade estratégica dos modelos de análise econômica (TEECE, 1984).

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva, a partir dos anos 1970, são divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva: 1) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e 2) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primeiramente de características internas da organização. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

O segundo eixo tem uma abordagem com premissas sobre a concorrência, que é dividido entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico; e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

O fenômeno da vantagem competitiva pode ser explicado por distintas correntes teóricas. Dentre elas, as quatro mais relevantes, a partir dos anos 1970, são: a análise estrutural da indústria, as teorias baseadas no processo de mercado, as teorias de competências dinâmicas e a VBR.

De acordo com Porter (1991), principal autor defensor da abordagem da análise estrutural da indústria, a estrutura da indústria determina o comportamento dos agentes econômicos, que determina a *performance* das firmas; e o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

Portanto, para Porter (1991), a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar valor diferenciado para os compradores.

Para Porter (1991), apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. As condições iniciais representam os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato (ambiente transacional). A estratégia, nesse modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente e, especialmente, da sua indústria. O papel reservado à estratégia é proteger a firma da ação das forças competitivas.

O modelo de Porter (1991) pressupõe a estratégia como uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização). O caráter exógeno e determinante das forças externas em relação à dinâmica interna da firma transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação *ex post*, uma série de conformações sucessivas a forças externas incontrolláveis (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo Hoskisson et al. (1999 apud CARDONA, 2011), porém, o paradigma do enfoque externo ou das forças competitivas apresenta limitações, por não considerar suficiente a instabilidade do entorno e da indústria; isto faz com que seja difícil manter diferentes recursos, pois o setor tende a uma homogeneidade dos mesmos, o que deixa a organização com pouca opção de seguir na direção de obter vantagem competitiva sustentável e de longo prazo (CARDONA, 2011).

Uma abordagem também importante no que diz respeito ao estudo da vantagem competitiva é a escola que é baseada no processo de mercado. Para ela, a firma é considerada como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes. A natureza da competição entre as firmas sugere que nenhuma estratégia que possa ser livremente replicada pode assegurar taxas de rentabilidade acima da média do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Com isso, segundo a abordagem baseada no processo de mercado, para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada, ela deve basear-se em estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos difíceis de imitação por parte dos concorrentes. Para atingir esse objetivo, os teóricos da escola austríaca ressaltam a importância dos “fatores inobserváveis” (de natureza subjetiva), que seriam aqueles capazes de escapar à dinâmica da imitação do mercado, assim, responsáveis pelo estabelecimento da vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A abordagem das capacidades dinâmicas, por sua vez, parte da concepção geral da firma como um conjunto de recursos, esse modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A posição atual dos recursos é o resultado das ações e decisões tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas cotidianas. O ponto central dessa análise é justamente o conjunto de processos administrativos (rotinas, atividades, culturas, prioridades) que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas (TEECE et al., 1997).

A abordagem das capacidades dinâmicas retoma a análise dos fatores ambientais, que, na VBR ficam em segundo plano como um dos fatores determinantes no processo de descrição estratégica. A concorrência entre as firmas passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às firmas. A concorrência fundada sobre as competências das firmas (*competence-based competition*) sobrepõe-se à noção tradicional de concorrências entre produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990; STALK et al., 1992 apud VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A abordagem das capacidades dinâmicas reconhece as restrições impostas pela base atual de recursos e pela trajetória histórica da firma. Porém, com a incerteza e a instabilidade do contexto concorrencial e da inevitabilidade, em longo prazo, da degradação da base de recursos, essa abordagem procura fornecer uma explicação de como as firmas podem agir para reconfigurar, proativa ou reativamente, a sua base de recursos (TEECE et al., 1997).

A VBR é a abordagem escolhida neste trabalho para determinar quais recursos estratégicos das empresas de materiais para construção geram a almejada vantagem competitiva no setor de varejo de construção civil. Essa abordagem será aprofundada no próximo tópico. A figura 3 apresenta uma comparação entre as quatro abordagens teóricas.

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RECURSOS	PROCESSOS DE MERCADO	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e "destruição criadora"	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional "de fora para dentro" (<i>outside-in</i>) Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo Abordagem racional "de dentro para fora" (<i>inside-out</i>) Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	E. Mason J. S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Petersaf	R. Jacobson R. D'Aveni	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas

Figura 3 - Comparação das teorias sobre a Vantagem Competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000 p. 35).

2.3 A Visão Baseada em Recursos

A economista Edith Penrose, em sua obra *The growth of the firm*, de 1959, foi pioneira na análise dos determinantes internos do crescimento da empresa e na originalidade em relação ao conceito de firma. A autora enfatizava os recursos e serviços como sendo únicos e capazes de gerar retornos à firma (POSSAS, 1985; FOSS, 1993; LANGLOIS, 1997 apud KRETZER; MENEZES, 2006). Kretzer e Menezes (2006) complementam:

“Ao contrário da análise econômica tradicional que considera o preço e a alocação dos recursos como sendo determinados, a teoria penrosiana assume que as decisões da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização interna, de forma planejada, dos recursos e serviços produtivos (recursos baseados no conhecimento) existentes – a firma como uma organização administrativa” (KRETZER; MENEZES, 2006. p. 71).

Segundo Penrose (1959), as atividades econômicas da firma são, portanto, inter-relacionadas e coordenadas pelas políticas e seus efeitos sobre a empresa como um todo, que visa buscar o lucro no lugar de maximizar o lucro (KRETZER; MENEZES, 2006).

A origem recente da VBR é normalmente associada ao trabalho de Wernerfelt (1984) em seu artigo premiado “*A resource-based view of the firm*”, no qual apresentava uma ferramenta econômica para análise da empresa. Em seu artigo, anunciava as seguintes proposições:

- a) A análise das empresas é feita sob a perspectiva dos recursos, diferente da perspectiva tradicional de produtos (principalmente as empresas diversificadas);
- b) A identificação de recursos que podem conduzir a altos lucros. Analogamente, às barreiras de entrada, estes estão associados com aquelas chamadas de barreiras à posição de recursos;
- c) A estratégia para uma grande empresa envolve o alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos;
- d) Uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito.

Essas proposições apontam, segundo Wernerfelt (1984), que o crescimento da empresa envolve o equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos (UBEDA, 2006).

Barney (1991), em seu artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, desenvolve a VBR e define recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros, que são controlados pela empresa que permitem a organização criar e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia (DAFT, 1983). Ou seja, recursos são forças que as organizações costumam criar e desenvolver para implementar suas estratégias (LEARNED et al., 1969; PORTER, 1980).

Segundo Barney e Hesterly (2007), a VBR, é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2007), na obra *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*, diferenciam recursos e capacidades. Segundo eles, recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Já capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa. As capacidades também são definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla, ou seja, as capacidades sozinhas não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias; mas, permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias.

Barney (1991) classifica os recursos em quatro categorias:

- i. Recursos financeiros: incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias;
- ii. Recursos físicos: incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Engloba a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima;
- iii. Recursos humanos: incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e dos funcionários de uma empresa;

- iv. Recursos organizacionais: incluem a estrutura formal de reporte da empresa; seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; sua cultura e reputação; assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

A lógica dominante da VBR parte do pressuposto da heterogeneidade e imobilidade de recursos. Barney (1991) afirma que seria bastante improvável que as empresas inseridas numa mesma indústria, que dispusessem exatamente dos mesmos recursos, apresentassem performances diferentes (POPADIUK; RICCIARDI, 2011). Essa situação é improvável, visto que todas as empresas dessa indústria teriam acesso aos mesmos tipos de recursos, estando, assim, capacitadas a implementar as mesmas estratégias de criação de valor, com exceção da vantagem do precursor, ou *first mover advantage* (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988 apud POPADIUK; RICCIARDI, 2011).

Popadiuk e Ricciardi (2011) afirmam que não são todos os recursos que podem ser categorizados como estratégicos, como questionam alguns críticos da VBR (WILLIAMSON, 1999; SILVERMAN, 2002 apud POPADIUK; RICCIARDI, 2011), mas sim aqueles que permitem à empresa o desenvolvimento e implementação de estratégias de criação de valor (BARNEY, 1991).

De acordo com Kretzer e Menezes (2006), o objetivo principal da VBR é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos do lado da firma (recursos internos). Sua contribuição básica é uma análise minuciosa das condições sob as quais os recursos geram retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma (BARNEY, 1991).

A VBR faz uma análise interna das organizações remetendo aos aspectos das forças e fraquezas do modelo SWOT (*Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats*) deixando sua análise externa (oportunidades e ameaças) para um segundo plano, contrapondo-se aos ideais defendidos por Porter na análise da indústria. (BARNEY, 1991; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A principal ferramenta para conduzir essa análise interna é o modelo VRIO que diz respeito às questões do Valor (V), da Raridade (R), da Imitabilidade (I) e da Organização (O) (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os recursos considerados valiosos são aqueles que permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa e neutralize uma ameaça externa (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). Barney e Hesterly (2007) sugerem que se faça a seguinte pergunta para identificar se o recurso é valioso: “O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?”. Em caso afirmativo, o recurso é valioso.

Os recursos raros são controlados por poucas empresas e que tendem a ser uma fonte de vantagem competitiva (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). Seguindo a mesma técnica, Barney e Hesterly (2007) sugerem que se responda afirmativamente a seguinte pergunta para verificar se o recurso é raro: “O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?”.

Barney (1991) afirma que apenas quando um recurso é valioso, mas comum (não raro), ele é fonte de paridade competitiva. Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A questão da imitabilidade refere-se à capacidade que outras empresas têm para imitar/copiar o recurso raro e valioso da organização (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). Os recursos organizacionais raros e valiosos só podem ser fontes da vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já os possuem. Esses recursos são imperfeitamente imitáveis. “As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?” (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), um recurso pode ser custoso de imitar devido aos seguintes critérios:

- i. Condições históricas únicas: acontece quando uma empresa tem acesso barato a um recurso devido ao pioneirismo ou a sua posição no tempo e no espaço;
- ii. Ambiguidade causal: ocorre quando a vantagem da empresa é baseada em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas, assim os concorrentes não sabem ao certo o que gera vantagem para a empresa tornando-a muito difícil de ser imitada;

- iii. Complexidade social: quando os recursos e capacidades de uma empresa envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são difíceis de imitar no curto prazo;
- iv. Patentes: garante que o recurso não pode ser imitado pelos concorrentes. É uma fonte de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns setores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

Segundo Barney e Hesterly (2007), o potencial de uma empresa para a vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades. Para que esse potencial seja aproveitado ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades. Pavão et al. (2011), colocam que o quesito organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO. Finalizando as perguntas necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas de uma empresa: “As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos?”.

Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Aproveitado pela Empresa?	Implicância Competitiva
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável

Figura 4 – Modelo VRIO (BANEY; HESTERLY, 2007, p. 80).

A figura 4 representa a relação do tipo de recurso – se é raro, valioso, difícil de imitar e/ou explorado pela empresa e a categoria competitiva perante a concorrência.

Os fatores idiossincráticos, específicos de cada firma, têm papel preponderante na explicação do desempenho das firmas. A VBR preconiza que a

principal causa da variação observada no desempenho das firmas está relacionada à natureza específica de seus recursos e competências acumuladas (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010).

Nesse sentido, os recursos tangíveis são ativos que as empresas têm acesso relativamente fácil à aquisição no mercado, porém apresentam algumas limitações. Kayo (2002) relata que os ativos tangíveis são, por natureza, disputados por diferentes usos alternativos e é impossível utilizá-los simultaneamente em situações diferentes. Os ativos tangíveis têm potencial para criação de valor; porém, a maioria desses ativos não contribui para a sustentabilidade da vantagem competitiva, na ótica da VBR (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010).

Barney (1991) classificou recursos de capital físico, tais como tecnologia física (equipamentos), fábricas, localização geográfica, estoques de matéria prima como ativos tangíveis. Já para Wilk (2006), recursos tangíveis são todos aqueles que podem ser efetivamente observados e medidos, ou seja, possuem natureza física e/ou mensurável e segundo o autor, os principais recursos tangíveis são os recursos financeiros, os equipamentos, os imóveis e instalações, as terras, entre outros (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010).

De acordo com Barney (1991), recursos incluem todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento entre outros fatores controlados pela empresa (KAYO et al., 2006). O autor afirma que para sustentar uma vantagem competitiva por longo período de tempo, esses recursos precisam ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (como visto anteriormente). Essas características podem ser atribuídas aos ativos intangíveis. Isso, porque segundo a VBR, a obtenção desses recursos pode levar a empresa a obter um desempenho superior e a sustentar a sua vantagem competitiva perante a sua concorrência na sua indústria (KAYO et al., 2006).

Dessa maneira, os ativos intangíveis possuem importantes características de diferenciação contribuindo para a obtenção de vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental dos ativos intangíveis, que é sua singularidade. Ao contrário dos recursos tangíveis, que podem ser adquiridos mais facilmente bastando dispor de capital, os intangíveis são únicos e de propriedade de uma única organização (KAYO et al., 2006). Segundo Carvalho et al. (2010), essa singularidade está diretamente relacionada ao potencial dos ativos intangíveis para criar riquezas

para as empresas. Devido a essas peculiaridades, na maioria das vezes, eles não são comercializáveis no mercado de fatores e, às vezes, precisam até ser desenvolvidos no interior da empresa. Barbosa e Gomes (2002) classificam os intangíveis em quatro tipos, a saber:

- a) Conhecimento acadêmico e tácito de seus funcionários;
- b) Processos facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento;
- c) Relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho;
- d) Capacitação em pesquisa e desenvolvimento.

A figura 5 mostra a taxonomia proposta por Kayo (2002) em que os intangíveis são agrupados em famílias.

Família	Alguns ativos intangíveis
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; • administração superior ou empregados-chave; • treinamento e desenvolvimento; • entre outros.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa e desenvolvimento; • patentes; • fórmulas secretas; • <i>know-how</i> tecnológico; • entre outros.
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • processos; • <i>softwares</i> proprietários; • bancos de dados; • sistemas de informação; • sistemas administrativos; • inteligência de mercado; • canais de mercado; • entre outros.
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> • marcas; • logos; • <i>trademarks</i>; • direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc); • contratos com clientes, fornecedores, etc.; • contratos de licenciamento, franquias, etc.; • direitos de exploração mineral, de água, etc.; • entre outros.

Figura 5 – Proposta de classificação dos ativos intangíveis (KAYO; KIMURA; MARTIN, 2002, p. 19).

A literatura destaca, entre os ativos intangíveis, aqueles que se baseiam em conhecimento como recurso estratégico, associados com a geração de informações e as atividades de pensamento (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). Segundo Winter (1998 apud POPADIUK; RICCIARDI, 2011):

“Uma empresa específica em um determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específica, faixa essa que muitas vezes envolve idiosincrasias que distinguem até empresas semelhantes que atuam na(s) mesma(s) linha(s) de negócios”. (WINTER, 1998, p.175).

Barney e Hesterly (2007) afirmam que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico, segundo esses mesmos estudiosos, é a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos e serviços. Já para Kayo et al. (2006), em uma visão mais financeira, afirma que o valor econômico de uma empresa é o resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Consequentemente, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o que as suas rivais conseguem, por sua vez. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Uma empresa encontra-se em vantagem competitiva quando cria mais valor econômico que suas rivais, segundo Barney e Hesterly (2007). Essas vantagens competitivas podem ser temporárias, que perduram pouco tempo ou sustentáveis, que duram bastante tempo. O modelo de Barney (1991) considera também que uma empresa pode apresentar paridade competitiva quando cria o mesmo valor econômico que suas rivais e se encontra em desvantagem competitiva quando a empresa cria valor econômico menor que suas rivais – podendo ser temporal ou sustentável.

Na VBR, portanto, as condições pelas quais os recursos geram vantagem competitiva podem ser agrupadas em duas dimensões (KRETZER; MENEZES, 2006):

1. Vantagem competitiva Temporal ou Posicional – reúne as condições que definem (distinguem) o tipo, magnitude e a natureza do estoque de recursos adquiridos ou construídos pela firma, enfocando os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação por outras empresas;
2. Vantagem Competitiva Sustentável – reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

Com isso, pode-se concluir que se os recursos são valiosos e raros pode-se conquistar uma vantagem competitiva temporal e se ainda esses recursos são não substituíveis a empresa pode alcançar a vantagem competitiva sustentável (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011).

No quadro 1, a seguir, encontram-se estudos empíricos de VBR utilizados como referência para fazer parte do constructo teórico-empírico desta pesquisa.

Quadro 1: Estudos teórico-empíricos de RBV analisados

Autores	Artigo	Objetivo	Metodologia	Conclusão
Massukado e Teixeira (2008)	A Visão-Baseada em Recursos na Gestão Pública do Turismo: o caso de Curitiba - PR	Analisar como estão sendo utilizados os recursos organizacionais e os recursos turísticos disponíveis ao setor público para o planejamento e gestão da atividade turística em Curitiba-PR, indicando a importância do papel da articulação de recursos para promover o desenvolvimento da localidade como um destino turístico sustentável.	Foi realizado um estudo de caso em Curitiba-PR, e os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com gestores do setor público e do setor privado.	Inferiu-se que os principais recursos utilizados na implantação de políticas públicas foram os recursos da arquitetura organizacional. Entretanto, o recurso mais importante encontrado é a existência de recursos turísticos e institucionais direcionados para os relacionamentos internos e externos.
Silva e Teixeira (2009)	Recursos internos como diferenciais competitivos aplicados ao processo de adaptação estratégica em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos	Identificar quais são os recursos internos que se destacam como diferenciais competitivos em empresas do setor hoteleiro de Curitiba.	Estudo comparativo de casos realizado através de entrevistas semi-estruturadas com proprietários, diretores e gerentes, em duas empresas do setor hoteleiro de Curitiba.	Constatou-se que os recursos físicos se destacaram na mudança estratégica. Os recursos humanos foram responsáveis pela principal mudança estratégica, a personalização dos serviços. Os recursos organizacionais sobressaíram-se também, pelas mudanças organizacionais tornando a gestão mais eficiente.

Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011)	Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva	Identificar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis em duas organizações com alto grau de representatividade nos respectivos setores em que atuam: Coamo Agroindustrial Cooperativa e a Cristófoli Equipamentos de Biossegurança Ltda.	Tratou-se de um estudo de casos, com procedimentos descritivo-qualitativos, desenvolvido com os gestores do nível estratégico e tático.	O estudo revelou que as fontes de recursos encontradas pelas organizações, e que as tornaram potenciais geradoras de vantagem competitiva, apresentaram desempenho superior ao de seus concorrentes pelos resultados alcançados, o que garantiu sustentabilidade a ambas.
Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011)	Comportamento estratégico da empresa e a Visão Baseada em Recursos: um estudo no setor varejista de material de construção	Analisar o relacionamento dos recursos da organização quanto ao seu comportamento estratégico na percepção dos gestores das lojas de material de construção.	Utilizou-se uma abordagem qualiquantitativa. A pesquisa qualitativa foi exploratória, utilizando <i>focus group</i> e a quantitativa descritiva, a partir de uma <i>survey</i> .	Concluiu-se que há ausência de ajuste entre comportamentos estratégicos e os recursos e capacidades, o que pode, segundo a RBV, deixar de gerar vantagem competitiva sustentável.
Popakiuk e Ricciardi (2011)	Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da <i>Resource-based View</i>	Identificar em que medida a visão do gestor e a teoria a respeito da associação entre a criação de conhecimento e a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável são convergentes.	Realizou-se um estudo de campo, mediante a aplicação de um questionário estruturado fechado junto a 200 gestores.	Concluiu-se que a visão do gestor é divergente dos indicadores conceituais que qualificam o modelo SECI como vetor de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva da RBV.

Fonte: elaboração própria a partir das fontes indicadas no Quadro.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Técnicas e descrição geral da pesquisa

Este trabalho tem uma abordagem qualiquantitativa. A pesquisa é descritiva, sendo que houve uma primeira etapa exploratória. Esta foi realizada, por meio de entrevistas semiestruturadas, para levantamento dos recursos ditos pelos gestores do setor em estudo. A etapa exploratória da pesquisa, portanto, teve o objetivo de proporcionar à investigação uma visão geral, acerca dos recursos ditos pelos entrevistados (GIL, 2011).

Na segunda etapa da pesquisa foi feito um levantamento (*survey*). Gil (2011) classifica o delineamento desse tipo de pesquisa como o procedimento em que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Nesta fase, identificou-se, a partir do questionário estruturado aplicado aos gestores do varejo da construção civil, os diversos recursos levantados na primeira etapa; classificando-os em recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007).

3.2 Caracterização do setor de varejo da construção civil

Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2011), a construção civil vem registrando incremento consistente em suas atividades desde 2004. O crescimento do macrossetor, em 2010, foi de 11,6%, o melhor desempenho dos últimos 24 anos, segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2011). Esse desempenho é resultado de um conjunto de fatores: aumento de crédito, queda nas taxas de juros, obras públicas – as de infraestrutura dentro do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), habitação, com o programa Minha Casa Minha Vida, a redução de impostos e o PAC

2, lançado em 2010, que aponta investimentos da ordem de R\$ 1,59 trilhão em obras, entre 2011 e 2014 (DIEESE, 2011).

A expansão desse macrossetor também sinaliza o aquecimento da indústria brasileira de construção pesada, com investimentos programados para a realização das obras de infraestrutura de transportes e logística, exploração do pré-sal, Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016 (DIEESE, 2011; CBIC, 2011).

Os investimentos previstos para os próximos anos, pelo menos até 2016, também acenam com possibilidades de continuidade da expansão do crescimento, e consequentemente, do emprego. Além disso, o efeito multiplicador que esse setor gera contribui mais ainda para o desenvolvimento do país. (DIEESE, 2011).

De acordo com a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO, 2011) o macrossetor da construção civil representa 13,7% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. De modo geral, a cadeia produtiva da construção civil pode ser segmentada em quatro principais grupos: indústria de produção de bens, indústria da construção, comércio de materiais de construção e serviços especializados.

Dentro dessa cadeia, o comércio de materiais de construção (segmento a ser estudado), representa 14% do total, contribuindo com 1,9% do PIB nacional (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2011) que é constituído por 138 mil lojas em todo o Brasil, dos quais 77% são pequenos e médios estabelecimentos. A região Centro-Oeste concentra 8% das lojas de materiais de construção do país e o Distrito Federal, por sua vez, concentra 2% desse total (ANAMACO, 2011; IBOPE INTELIGÊNCIA, 2011).

3.3 População e amostra

A pesquisa, como especificado no tópico 3.1, foi realizada em duas partes. Para o levantamento dos recursos, na primeira etapa, foram entrevistados cinco gestores/proprietários de lojas do setor de comércio de materiais de construção.

O número de lojas de varejo de materiais para construção do Distrito Federal, segundo a revista da ANAMACO – ano XXI, nº 225, Dez (2011) / Jan (2012) – é de 222 lojas que caracteriza a população. A amostra selecionada foi não probabilística e do tipo por acessibilidade ou conveniência, que se caracteriza pelo pesquisador selecionar os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo (GIL, 2011), no caso lojas de materiais de construção mais acessíveis por questões de logística e localização geográfica. Assim, a amostra totalizou 50 empresas que se localizam em Brasília (Asa Norte, Asa Sul e SIA), Ceilândia e Samambaia. A tabela 1 representa a quantidade de funcionários por empresa respondente do questionário e sua frequência absoluta e relativa. Já a tabela 2 representa a quantidade de empresas respondentes por região geográfica do Distrito Federal.

Tabela 1: Número de funcionários

Quantidade de funcionários	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
0	2	4,0	4,0	4,0
1	3	6,0	6,0	10,0
2	7	14,0	14,0	24,0
3	4	8,0	8,0	32,0
4	4	8,0	8,0	40,0
5	1	2,0	2,0	42,0
6	2	4,0	4,0	46,0
7	3	6,0	6,0	52,0
8	3	6,0	6,0	58,0
9	2	4,0	4,0	62,0
10	1	2,0	2,0	64,0
12	2	4,0	4,0	68,0
16	1	2,0	2,0	70,0
18	2	4,0	4,0	74,0
23	1	2,0	2,0	76,0
28	1	2,0	2,0	78,0
30	1	2,0	2,0	80,0
32	1	2,0	2,0	82,0
36	1	2,0	2,0	84,0
44	1	2,0	2,0	86,0
60	1	2,0	2,0	88,0
110	1	2,0	2,0	90,0
120	1	2,0	2,0	92,0
160	2	4,0	4,0	96,0
286	1	2,0	2,0	98,0
300	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabela 2: Cidade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Brasília	10	20,0	20,0	20,0
Ceilândia	26	52,0	52,0	72,0
Samambaia	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

3.4 Procedimentos de coleta e instrumentos da pesquisa

A técnica de coleta de dados que foi utilizada para a etapa exploratória da pesquisa foi uma entrevista utilizando-se de um roteiro como instrumento. A primeira parte da entrevista foi composta por perguntas de cunho demográfico, para a caracterização da empresa e do respondente. Na segunda parte, foram coletados os recursos considerados pelos respondentes como relevantes para a geração de vantagem competitiva. As perguntas foram direcionadas a partir do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A segunda etapa teve como técnica de coleta um levantamento do tipo *survey*, em que a amostra selecionada foi o alvo de investigação e o seu instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado e com alternativas (questionário fechado). O instrumento utilizado foi o questionário elaborado por Hoffmann (2003) e adaptado para esta pesquisa a partir dos recursos coletados nas entrevistas realizadas na etapa anterior.

O instrumento constituiu-se das questões de 1 a 7, referentes à caracterização do entrevistado e da empresa, e da questão 8 em que os recursos estratégicos obtidos nas entrevistas semiestruturadas foram classificados em recursos financeiros, recursos humanos, recursos físicos e recursos organizacionais (Apêndice B). Os itens de "a" a "e" relacionam os recursos com o modelo VRIO

(BARNEY; HESTERLY, 2007) e o respondente atribuiu uma nota de 1 a 5 em que 1 representava nenhuma importância e 5 muita importância para cada recurso com relação aos seguintes quesitos:

- a) A organização usa do recurso?
- b) O uso desse recurso pela organização lhe permite melhor desempenho (produtividade, faturamento etc.)?
- c) O recurso é raro no mercado?
- d) O recurso é substituível?
- e) O recurso é custoso de imitar?

3.5 Procedimentos de análise de dados

O procedimento de análise na primeira etapa foi a categorização dos dados obtidos nas entrevistas. Segundo Bardin (2011): “A *categorização* é uma operação de classificação de elementos constitutivos por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. A categorização foi *a posteriori*, em que resultará, indutivamente, da análise da fala dos gestores (BARDIN, 2011). Os recursos ditos por esses profissionais nas entrevistas, segundo Bardin (2011) foram categorizados em grade fechada como: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e em recursos organizacionais de acordo com a literatura (BARNEY; HESTERLY).

Na segunda etapa da pesquisa, o questionário foi utilizado para verificar quais recursos geram vantagem competitiva dentro de cada categoria. Os dados obtidos foram organizados em planilhas do Excel para posteriormente serem migrados para o *software* estatístico SPSS.

Por meio de análises estatísticas descritivas e por análises correlacionais identificaram-se os recursos que geram vantagem competitiva sustentável para o setor de comércio de materiais de construção.

3.6 Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes da pesquisa eram todos de cargos que podem ser considerados estratégicos para a organização: 50% eram proprietários; 40% ocupavam o cargo de gerência e 10% eram subgerentes, sendo que cerca de 15% dos respondentes ocupam o cargo há mais de 20 anos.

Com relação à formação dos respondentes, 12% cursaram até o ensino fundamental, 70% até o ensino médio, 16% têm ensino superior e apenas 2% têm pós-graduação.

A respeito das empresas, 40% delas são do tipo familiar; 40% possuem gestão profissional e 20% do tipo mista (profissional e familiar). O número médio de funcionários das empresas respondentes é de 32, a moda de 2 funcionários e a mediana de 7 funcionários em que o desvio padrão foi de 65,526. O negócio principal das empresas pesquisadas foi de 22% de empresas especializadas (somente tintas, acabamentos etc.), 76% lojas de materiais para construção em geral e somente 2% de lojas de materiais para construção em geral e utensílios para o lar.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresentará os dados obtidos na pesquisa de campo e fará uma análise desses resultados. Os tópicos são compostos de acordo com a delimitação dos objetivos específicos.

4.1 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros presentes no questionário (Apêndice B) foram: Preço competitivo para venda; Poder de barganha com fornecedores (preço de compra); Entrega grátis e Condição de pagamento (prazo). Abaixo seguem as tabelas de média, moda, mediana e frequência da soma dos recursos financeiros relacionados com o modelo VRIO, apontado por Barney e Hesterly (2007).

Tabela 3: Descrição aritmética dos dados amostrais - Preço competitivo para venda

	A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	50	50	50	50	50
Valor					
N. Respondido	0	0	0	0	0
Média	4,96	4,98	3,96	3,66	3,84
Mediana	5,00	5,00	4,50	3,00	4,00
Moda	5	5	5	3	5
Desvio-padrão	0,198	0,141	1,195	1,255	1,283
Mínimo	4	4	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Soma	248	249	198	183	192

Na tabela 3, cruzando-se os dados para **Preço competitivo para venda**, tem-se que a soma das frequências das notas atribuídas aos 50 questionários com as notas de cada coluna do modelo VRIO (BARNEY, HESTERLY, 2007) é igual ao valor de 1.070, que dividido pelo valor total de 1250 (soma dos valores totais das colunas) obtêm-se 85,6%. Este valor indica que 85,6% dos respondentes acreditam

que organização deles usa o recurso, que o recurso lhes permite melhor desempenho, é raro no mercado, é substituível e custoso de imitar.

Tabela 4: Descrição aritmética dos dados amostrais - Poder de barganha com fornecedores (preço de compra)

	A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	50	50	50	50	50
Valor					
N. Respondido	0	0	0	0	0
Média	4,46	4,88	3,98	3,44	3,66
Mediana	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00
Moda	5	5	5	3	5
Desvio-padrão	1,129	0,385	1,097	1,296	1,334
Mínimo	1	3	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Soma	223	244	199	172	183

Na tabela 4, cruzando-se os dados para a variável de **Poder de compra para fornecedores (preço de compra)**, tem-se que a soma das notas dos questionários foi 1.021, apontando que 81,7% dos respondentes tendem a atribuir o máximo de importância do recurso ser usado pela organização, lhe permitir um melhor desempenho, classificá-lo como raro, substituível e custoso de imitar pelo mercado.

Tabela 5: Descrição aritmética dos dados amostrais – Entrega grátis

	A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N Valor	50	50	50	50	50
N. Respondido	0	0	0	0	0
Média	3,04	3,52	3,28	3,46	3,46
Mediana	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00
Moda	1 ^a	5	3	3	3
Desvio- padrão	1,641	1,594	1,310	1,328	1,358
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Soma	152	176	164	173	173

a. Existem modas múltiplas. O menor valor é exibido.

Na tabela 5, a variável de **Entrega grátis** soma 838 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 67,0% de importância para os respondentes. Deve-se observar que a nota mínima 1 esteve presente nas respostas.

Tabela 6: Descrição aritmética dos dados amostrais – Condição de pagamento (prazo)

	A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N Valor	50	50	50	50	50
N. respondido	0	0	0	0	0
Média	4,78	4,94	3,78	3,94	3,92
Mediana	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	5	5	5	5
Desvio-padrão	0,507	0,240	1,329	1,096	1,140
Mínimo	3	4	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Soma	239	247	189	197	196

Na tabela 6, a variável de **Condição de pagamento (prazo)** obteve uma soma de frequência de 1.068, cruzando-se com o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007). O que representa uma frequência relativa de 85,44% de máxima importância.

4.2 Recursos Humanos

Os Recursos Humanos presentes nas entrevistas foram: Qualidade no atendimento; Conhecimento do produto; Satisfação/Conquista do cliente; Treinamento de Funcionários; Confiança/Fidelidade de Clientes; Alocação estratégica de funcionários e Relacionamento com fornecedores (confiança/satisfação). Abaixo se encontram os dados estatísticos relacionados com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007).

Tabela 7: Descrição aritmética dos dados amostrais – Qualidade no atendimento

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,96	4,96	4,18	4,18	4,18
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,283	0,283	1,190	1,190	1,155
	Mínimo	3	3	0	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	248	248	209	209	209

Na tabela 7, o recurso **Qualidade no atendimento** soma 1.123 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 89,8% de importância para os respondentes. Observa-se que o desvio padrão nas questões se a organização usa e se obtêm melhor desempenho são baixos o que representa um alto grau de concordância entre os respondentes.

Tabela 8: Descrição aritmética dos dados amostrais – Conhecimento do produto

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,88	4,90	4,20	4,00	3,90
	Mediana	5,00	5,00	5,00	4,50	4,50
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,385	0,364	0,948	1,195	1,329
	Mínimo	3	3	2	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	244	245	210	200	195

Na tabela 8, o recurso **Conhecimento do produto** soma 1.094 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 87,5% de importância para os respondentes. Observa-se que o valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso, se obtêm melhor desempenho e se o recurso é raro são baixos, o que representa um alto grau de concordância entre os respondentes.

Tabela 9: Descrição aritmética dos dados amostrais – Satisfação/Conquista do cliente

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,88	4,94	4,24	3,68	3,98
	Mediana	5,00	5,00	5,00	4,00	4,50
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,435	0,240	0,960	1,435	1,237
	Mínimo	3	4	2	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	244	247	212	184	199

Na tabela 9, o recurso **Satisfação/Conquista do cliente** soma 1.086 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 86,9% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso, se obtêm melhor desempenho e se o recurso é raro também são baixos nesse recurso, o que representa um alto grau de concordância entre os respondentes.

Tabela 10: Descrição aritmética dos dados amostrais – Treinamento de funcionários

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,30	4,38	3,80	3,52	3,90
	Mediana	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	1,182	1,210	1,262	1,403	1,182
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	215	219	190	176	195

Na tabela 10, o recurso **Treinamento de funcionários** soma 995 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 79,6% de importância para os respondentes. Nota-se que a nota mínima 1 esteve presente em todas as perguntas do modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007).

Tabela 11: Descrição aritmética dos dados amostrais – Confiança/Fidelidade de clientes

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,86	4,94	4,06	3,96	4,10
	Mediana	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,452	0,424	1,168	1,309	1,282
	Mínimo	3	2	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	243	247	203	198	205

Na tabela 11, o recurso **Confiança/Fidelidade de clientes** soma 1.096 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 87,7% de importância para os respondentes. Nota-se que as perguntas se a organização usa e melhor desempenho do modelo obtiveram valores baixos de desvio-padrão gerando pouca discordância nesses quesitos.

Tabela 12: Descrição aritmética dos dados amostrais – Alocação estratégica de funcionários

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,02	4,26	3,84	3,68	3,86
	Mediana	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	1,332	1,306	1,251	1,377	1,340
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	201	213	192	184	193

Na tabela 12, o recurso **Alocação estratégica de funcionários** soma 983 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 78,6% de importância para os respondentes. Nota-se que o valor mínimo 1, que representa nenhuma importância no questionários, esteve presente nas cinco questões do modelo.

Tabela 13: Descrição aritmética dos dados amostrais – Relacionamento com fornecedores (confiança/satisfação)

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado?	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N.	0	0	0	0	0
	Respondido					
	Média	4,90	4,94	4,18	3,92	4,00
	Mediana	5,00	5,00	5,00	4,50	4,50
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,416	0,314	1,137	1,259	1,262
	Mínimo	3	3	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	245	247	209	196	200

Na tabela 13, o recurso **Relacionamento com fornecedores (confiança/satisfação)** soma 1.097 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 87,8% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos neste recurso.

4.3 Recursos Físicos

Os recursos físicos citados pelos entrevistados na fase da entrevista semiestruturada foram: Localização do ponto; Proximidade física de fornecedores e Variedade de produtos. Abaixo seguem tabelas de análises estatísticas referentes às variáveis especificadas relacionadas ao modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007)

Tabela 14: Descrição aritmética dos dados amostrais – Localização do ponto

		A organização usa	Melhor desempenho	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,92	4,90	4,16	4,02	4,16
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,396	0,416	1,167	1,332	1,267
	Mínimo	3	3	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	246	245	208	201	208

Na tabela 14, o recurso **Localização do ponto** soma 1.108 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 88,6% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos, o que gera pouca discordância nesses quesitos.

Tabela 15: Descrição aritmética dos dados amostrais – Proximidade física dos fornecedores

		A organização usa	Melhor desempenho	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,40	4,44	4,06	4,04	3,92
	Mediana	5,00	5,00	4,50	5,00	4,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	1,030	0,907	1,058	1,160	1,243
	Mínimo	1	2	2	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	220	222	203	202	196

Na tabela 15, o recurso **Proximidade física dos fornecedores** soma 1.043 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 83,4% de importância para os respondentes.

Tabela 16: Descrição aritmética dos dados amostrais – Variedade de produtos

		A organização usa	Melhor desempenho	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,96	4,88	4,28	4,02	4,06
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,198	0,435	0,948	1,237	1,236
	Mínimo	4	3	2	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	248	244	214	201	203

Na tabela 16, o recurso **Variedade de produtos** soma 1.110 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa

o máximo de 88,8% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso, se obtém melhor desempenho e se o recurso é raro no mercado são baixos gerando baixo grau de discordância entre os respondentes nesses quesitos.

4.4 Recursos Organizacionais

Os recursos classificados como organizacionais encontrados nas entrevistas foram: Entrega rápida; Tradição da marca; Acompanhamento do mercado; Tradição do ponto/Pioneirismo; Propaganda; Formação de parcerias e Gerenciamento de Estoque. A seguir estão apresentadas tabelas de análises estatísticas das variáveis recursos organizacionais relacionadas com o modelo de VRIO de Barney e Hesterly (2007).

Tabela 17: Descrição aritmética dos dados amostrais – Entrega rápida

	A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	50	50	50	50	50
Valor					
N. Respondido	0	0	0	0	0
Média	4,92	4,90	4,30	3,98	4,18
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5	5	5	5	5
Desvio-padrão	0,444	0,580	1,055	1,436	1,101
Mínimo	2	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Soma	246	245	215	199	209

Na tabela 17, o recurso **Entrega rápida** soma 1.114 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o

máximo de 89,1% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos, gerando reduzido grau de discordância entre os respondentes nesses quesitos.

Tabela 18: Descrição aritmética dos dados amostrais – Tradição da Marca

	A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	50	50	50	50	50
Valor					
N. Respondido	0	0	0	0	0
Média	4,92	4,82	4,12	3,94	4,12
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5	5	5	5	5
Desvio-padrão	0,340	0,560	1,206	1,376	1,189
Mínimo	3	2	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Soma	246	241	206	197	206

Na tabela 18, o recurso **Tradição da marca** soma 1.096 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 87,7% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos gerando pouca discordância entre os respondentes nesses quesitos.

Tabela 19: Descrição aritmética dos dados amostrais – Acompanhamento do mercado

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,84	4,72	4,12	3,94	4,06
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,510	0,701	1,100	1,236	1,219
	Mínimo	3	2	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	242	236	206	197	203

Na tabela 19, o recurso **Acompanhamento da marca** soma 1.084 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 86,7% de importância para os respondentes. Nota-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos, gerando pouca discordância entre os respondentes nestes quesitos.

Tabela 20: Descrição aritmética dos dados amostrais – Tradição do ponto/Pioneirismo

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,90	4,86	4,06	3,84	4,06
	Mediana	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,416	0,495	1,150	1,315	1,236
	Mínimo	3	3	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	245	243	203	192	203

Na tabela 20, o recurso **Tradição do ponto/Pioneirismo** soma 1.086 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 86,9% de importância para os respondentes. Neste recurso, nota-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos, gerando pouca discordância entre os respondentes nestes quesitos.

Tabela 21: Descrição aritmética dos dados amostrais – Propaganda

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,72	4,60	3,80	3,88	4,02
	Mediana	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,671	0,782	1,088	1,365	1,097
	Mínimo	2	2	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	236	230	190	194	201

Na tabela 21, o recurso **Tradição do ponto/Pioneirismo** soma 1.051 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 84,1% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos gerando pouca discordância entre os respondentes nestes quesitos.

Tabela 22: Descrição aritmética dos dados amostrais – Formação de parcerias

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,26	4,48	3,86	3,98	4,08
	Mediana	5,00	5,00	4,00	4,50	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	1,121	0,886	1,161	1,169	1,140
	Mínimo	1	2	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	213	224	193	199	204

Na tabela 22, o recurso **Formação de parcerias** soma 1.033 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que representa o máximo de 82,6% de importância para os respondentes. Observa-se que somente o desvio-padrão do quesito melhor desempenho gerou pouca discordância entre os respondentes.

Tabela 23: Descrição aritmética dos dados amostrais – Gerenciamento de estoques

		A organização usa?	Melhor desempenho?	Raro no mercado	É substituível?	Custoso de imitar?
N	Valor	50	50	50	50	50
	N. Respondido	0	0	0	0	0
	Média	4,82	4,90	3,98	3,94	4,02
	Mediana	5,00	5,00	4,00	4,50	5,00
	Moda	5	5	5	5	5
	Desvio-padrão	0,629	0,416	1,152	1,268	1,270
	Mínimo	1	3	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
	Soma	241	245	199	197	201

Na tabela 23, a variável de **Gerenciamento de estoques** soma 1.083 de frequência de concordância com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), o que

representa o máximo de 86,6% de importância para os respondentes. Observa-se que os valores dos desvios-padrão nas questões se a organização usa o recurso e se obtém melhor desempenho são baixos, gerando pouca discordância entre os respondentes nestas questões.

4.5 Análise

A partir dos dados apresentados no item anterior verificou-se que as notas 4 e 5, representando o grau de importância do recurso, dadas pelos respondentes foram bastante frequentes. Por isso, categorizou-se que para um recurso ser gerador de vantagem competitiva sustentável ele teria que ter uma frequência superior a 88% de significância. Este ponto de corte foi arbitrado desta forma, porque a frequência de notas altas (4 e 5) em todos os quesitos foi significativa. A menor frequência relativa de afirmações foi de 67,0% no recurso Entrega grátis em todos os quesitos do modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007) e a maior foi de 89,8% no recurso Qualidade no atendimento.

Segundo Barney e Hesterly (2007), um recurso gera vantagem competitiva sustentável se ele for valioso, raro, difícil de imitar e explorado pela organização. Com isso, arbitrou-se que frequências abaixo de 70% representam desvantagem competitiva (DC); entre 70% e 85% representam paridade competitiva (PC); entre 85% e 88% representam vantagem competitiva temporária (VCT) e acima de 88% vantagem competitiva sustentável (VCS).

No estudo de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) categorizou-se que acima da frequência relativa de 75% de respostas afirmativas atribuiu-se à vantagem competitiva sustentável, entre 75% e 50% atribui-se ao recurso uma vantagem competitiva temporária. Com 50% de valoridade, o recurso é enquadrado na categoria de paridade competitiva e, com 25% de importância atribuída à organização, o recurso foi categorizado como desvantagem competitiva.

A tabela 24 apresenta a implicação competitiva dos recursos pesquisados no setor de comércio de varejo de materiais de construção do Distrito Federal.

Tabela 24: Implicação competitiva dos recursos

RECURSOS	RECURSO	FREQUÊNCIA	CATEGORIA COMPETITIVA
FINANCEIROS	Preço competitivo para venda	85,60%	VCT
	Poder de barganha fornecedor (preço de compra)	81,68%	PC
	Entrega grátis	67,04%	DC
	Condição de pagamento (prazo)	85,45%	VCT
HUMANOS	Qualidade no atendimento	89,84%	VCS
	Conhecimento do produto	87,52%	VCT
	Satisfação/Conquista do cliente	86,88%	VCT
	Treinamento de funcionários	79,60%	PC
	Confiança/Fidelidade de clientes	87,68%	VCT
	Alocação estratégica de funcionários	78,64%	PC
	Relacionamento com fornecedores (confiança/satisfação)	87,76%	VCT
FÍSICOS	Localização do ponto	88,64%	VCS
	Proximidade física de fornecedores	83,44%	PC
	Variedade de produtos	88,80%	VCS
ORGANIZACIONAIS	Entrega rápida	89,12%	VCS
	Tradição da marca	87,68%	VCT
	Acompanhamento do mercado	86,72%	VCT
	Tradição do ponto/pioneirismo	86,88%	VCT
	Propaganda	84,08%	PC
	Formação de parcerias	82,64%	PC
	Gerenciamento de estoques	86,64%	VCT

Fonte: elaboração própria

Com isso, constatou-se que os recursos que geram vantagem competitiva sustentável para o setor foram:

- i. Recursos Financeiros: nenhum recurso identificado;
- ii. Recursos Humanos: **Qualidade no atendimento**
- iii. Recursos Físicos: **Localização do ponto e Variedade de produtos**
- iv. Recursos Organizacionais: **Entrega rápida.**

Na pesquisa de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011), os recursos que geram vantagem competitiva sustentável foram Finanças; Experiência; Cultura e Reputação e Sistemas formais e informais sendo que não houve nenhum recurso que pode ser compatível com esta pesquisa na geração de vantagem competitiva sustentável.

O estudo de Silva e Teixeira (2010), porém, constatou que no setor turístico de Curitiba, o recurso de capital físico **Localização** gera vantagem competitiva sustentável, confirmando o recurso físico de localização do ponto como gerador de vantagem competitiva sustentável. Assim apontam os autores:

"Observa-se também que esse atributo pode ser considerado vantagem competitiva sustentável; conforme observa Barney (1996), é recurso raro e de difícil imitação, uma vez que, em função da falta de espaços disponíveis no centro da cidade, é improvável que os concorrentes possam adquirir imóveis nesta região..." (SILVA; TEIXEIRA, 2010, p. 140).

O estudo de Massukado e Teixeira (2009) revelou, na gestão pública do Turismo em Curitiba, que os principais recursos utilizados na implantação de políticas públicas foram os recursos da arquitetura organizacional. Entretanto, o recurso mais importante encontrado é a existência de recursos turísticos e institucionais direcionados para os relacionamentos internos e externos.

Segundo a classificação de Kayo et al. (2006), apresentada na figura 6, portanto, pode-se classificar os recursos geradores de vantagem competitiva sustentável em tangíveis e intangíveis. A qualidade no atendimento é um ativo intangível, enquanto que localização do ponto, variedade de produtos e entrega rápida seriam ativos tangíveis.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve com objetivo geral identificar os recursos estratégicos que são geradores de vantagem competitiva sustentável em empresas do setor de comércio de varejo de material de construção civil do Distrito Federal. Para isso, foram feitas cinco entrevistas semiestruturadas para verificar quais recursos são estratégicos para os gestores do setor.

A partir da análise dos dados, foi possível identificar, através de estatística descritiva aritmética (HOEL, 1981) recursos ditos pelos gestores que geram vantagem competitiva sustentável. Pela classificação de Barney e Hesterly (2007) em recursos financeiros; recursos humanos; recursos físicos e recursos organizacionais, pôde-se verificar a partir do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007) que Qualidade no atendimento; Localização do ponto; Variedade de produtos e Entrega rápida podem ser considerados como geradores de vantagem competitiva sustentável. A literatura confirma, portanto, que nos estudos de Silva e Teixeira (2010) Localização do ponto (Localização neste estudo) gera vantagem competitiva sustentável.

O estudo mostrou que as empresas do setor de varejo de materiais para construção do Distrito Federal têm recursos estratégicos parecidos e de difícil classificação em vantagem competitiva sustentável. Isso porque, demonstrou ser um setor competitivo, porém homogêneo.

Observa-se que os recursos financeiros não trouxeram nenhum recurso que gera vantagem competitiva sustentável no setor, principalmente pelo fato de serem facilmente imitados por outras organizações.

Por fim, uma das possíveis limitações deste estudo, assim como aponta Popadiuk e Ricciardi (2011) está ligado ao pouco, ou nenhum conhecimento do respondente sobre a abordagem teórica da VBR. Isto contribuiu para a dificuldade em se estabelecer um parâmetro eficaz para diferenciar a implicação competitiva de um recurso.

Além disso, outros aspectos importantes a serem destacados como limitações do estudo foram a distância entre uma empresa e outra no Distrito Federal, o tempo e a disponibilidade dos gestores para responder à pesquisa. Essas dificuldades restringiram a pesquisa em apenas 50 questionários. O que tornou um

número relativamente pequeno para avaliar os recursos existentes no mercado de varejo de construção civil.

REFERÊNCIAS

ANAMACO. Pesquisa: **Dados do Setor**. Revista ANAMACO. Disponível em < <http://novo.anamaco.com.br/arquivos/dadosSetor/Dados%20do%20setor%202011.pdf> > acesso em 30 de junho de 2012.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**; tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. Revisado por Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, New York, v.17, n.1, p.99-120, jan. 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L.; **Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho**. RAE. São Paulo, v.52, n.1, jan./fev. 2012.

CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L.; **Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras**. RAC, Curitiba, v.14, n.5, art.6, p. 871-889, Set./Out., 2010.

CARDONA, R.A. **Estratégia baseada em los recursos y capacidades. Critérios de evaluación y el proceso de desarrollo**. Revista Electrónica Fórum Doctoral. n. 4. mayo/junio, 2011.

CBIC. **Construção Civil: Desempenho e Perspectivas**. Informativo Econômico. Brasília, DF, dez., 2011. Disponível em < www.cbic.org.br > acesso em 30 de junho de 2012.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. MARCONDES, R.C.; CESAR, A. M. R.; **Administração Estratégica – planejamento e implantação de estratégias**. Prentico Hall Brasil, 2005.

CRUBELLATE, M. J.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P.S. **Contribuições para uma Visão Baseada em Recursos legítimos**. RAE. v.48. n.4., 2008.

DIEESE. **Estudo Setorial da Construção**. Estudo e Pesquisas. n.56 – abr., 2011.

FOSS, K.; FOSS, N. J.; **Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the Resource-Based View**. Strategic Management Journal. Copenhagen, Denmark, 26: 541-553, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed – São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. California Management Review, p. 114-135, Spring 1991.

HOEL, G. P. **Estatística elementar**. São Paulo: Atlas, 1981.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L. M.; NAKAMURA, W. T.; **Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor**. RAC, v.10, n.3, p. 73-90, jul./set. 2006.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. **A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva**. Revista de Economia Mackenzie. v.4. n.4. p.63-87, 2006.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. **A Visão Baseada em Recursos na Gestão Pública do Turismo: o caso de Curitiba – PR.** Turismo em Análise, v.19, n.2, agosto 2008.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria Geral da Administração.** - 1. ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

NEWBERT, L. S.. **Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research.** Strategic Management Journal. Villanova, Pennsylvania, U.S.A., John Wiley & Sons, Ltd.p. 121-146., 2007.

PAVÃO, P. M. Y.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva.** R. Adm., São Paulo, v.46, n.3, p. 228-242, jul./ago./set., 2011.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G.; **Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da *Resource-based View*.** Gest. Prod., São Carlos, v.18, n.1, p. 193-204, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive strategy.** New York : Free Press, 1980.

_____. **Towards a dynamic theory of strategy.** Strategic Management Journal, v. 12, p. 95-117, Winter 1991. Special issue.

RIBEIRO, R.; ROSSETO, R. C.; VERDINELLI, M. A. **Comportamento estratégico da empresa e a Visão Baseada em Recursos: um estudo no setor varejista de material de construção.** Gest. Prod., São Carlos, v.18, n.1, p. 175-192, 2011.

SILVA, J. H.; TEIXEIRA, R. M. **Recursos internos como diferenciais competitivos aplicados ao processo de adaptação estratégica em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos.** Latin American Journal of Business Manegement, Taubaté, SP, Brasil. v.1, n.1, p. 119-145, jan./jun., 2010.

TEECE, D. J. **Economic analysis and strategic management.** California Management Review, v. 26, n. 3, p. 87-110, Spring 1984.

UBEDA, L. C.; **A formulação estratégica sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos.** XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de nov., 2006.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B.; **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** RAE. São Paulo, v.40, n.4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WERNERFELT, B.; **A Resource-based View of the Firm.** Strategic Management Journal, Chicago, v.5, n.2, p. 171-180, Apr./June, 1984.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada em VBR

1. Nome do entrevistado:

a) Sexo: _____ b) Idade: _____ c) Cargo na empresa: _____

2. Nome da Empresa:

a) Localização: _____

b) Número de funcionários: _____

c) Área Construída: _____

d) Faturamento anual em R\$ (3 últimos anos): _____

3. Perguntas:

a) Na sua opinião, o que é vantagem competitiva? E vantagem competitiva sustentável? Por que os clientes compram na sua empresa?

b) Na sua opinião, sua empresa possui vantagem competitiva frente a seus concorrentes?

c) Na sua opinião, quais são as fontes de vantagem competitiva de sua empresa? (procurar relacionar com o modelo VRIO). Ou o que diferencia sua empresa dos concorrentes?

d) Há algum concorrente que se destaca no mercado? O que o diferencia dos demais?

e) Na sua opinião, das fontes que geram vantagem competitiva para uma empresa do setor, qual ou quais impactam diretamente no desempenho das empresas, em medidas como faturamento, produtividade etc. (valor)? (nas próximas três perguntas, os recursos podem se repetir).

- f) Na sua opinião, das fontes que geram vantagem competitiva para uma empresa do setor, qual ou quais são mais escassas entre os competidores (raridade)?
- g) Na sua opinião, das fontes que geram vantagem competitiva para uma empresa do setor, qual ou quais são mais difíceis de ser imitadas pelos concorrentes (imitação imperfeita).

APÊNDICE B – Questionário para pesquisa

Sou estudante da Universidade de Brasília e estou realizando uma pesquisa para identificar recursos estratégicos que são geradores de vantagem competitiva sustentável em empresas de varejo de material de construção do Distrito Federal. O resultado desta investigação será um trabalho de Monografia de Graduação em Administração. O tempo de duração é de 5 a 15 minutos. Não deixe nenhum item em branco. Qualquer dúvida pergunte ao aplicador. Lembrando que todas as informações da empresa serão mantidas em sigilo para a preservação da mesma. Obrigado.

Data: ____/____/____

1. Empresa (nome): _____

2. Ano de fundação: _____

3. Endereço (somente Bairro e Cidade): _____

4. Função que ocupa o informante: _____

4.1. Tempo na Função (anos): _____

5. Formação completa do informante:

() Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduação

6. Tipo de gestão: () familiar () profissional () mista

7. Número de funcionários diretos: _____

8. Assinale segundo a escala de importância de 1 a 5 (onde 1 representa nenhuma importância e 5 representa máxima importância) a opção, que na sua opinião, qual recurso dos listados abaixo sua empresa considera importante para gerar vantagem competitiva frente aos seu concorrentes.

RECURSOS		a) A organização usa o recurso?					b) O uso desse recurso pela organização lhe permite melhor desempenho (produtividade, faturamento etc)?					c) O recurso é raro no mercado?					d) o recurso é substituível?					e) o recurso é custoso de imitar?				
	Escala	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
FINANCEIRO																										
Preço competitivo para venda																										
Poder de barganha com fornece. (preço de compra)																										
Entrega grátis																										
Condição de pagamento (prazo)																										
HUMANO																										
Qualidade no atendimento																										
Conhecimento do produto																										
Satisfação/Conquista do cliente																										
Treinamento de funcionários																										
Confiança/Fidelidade de Clientes																										

